

A ENTREVISTA COMO TÉCNICA DE SELEÇÃO DE PESSOAL

Messias da Silva

RESUMO

Vivemos em uma época em que as pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo para atrair uns aos outros, da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações formando opiniões a respeito delas. Para obter o sucesso desejado, as organizações precisam de pessoas certas, na quantidade certa e na hora certa. Hoje em dia, com a globalização, as empresas sentem-se pressionadas a mudar esses processos por meio de profissionais da área. O processo de Recrutamento e Seleção é um instrumento eficaz dentro da organização, pois garante os seus objetivos na sociedade. Este artigo traz informação sobre a entrevista como técnica de seleção de pessoal, sobre a qual foi feito um levantamento bibliográfico, analisando como ocorre e quais são as etapas desse método praticado no processo de recrutamento e seleção utilizada na contratação de cada indivíduo na organização. A pesquisa possibilitou uma análise da importância da entrevista como sendo a principal técnica de seleção dentre as muitas existentes. A entrevista é uma ferramenta usada para se obter informações sobre os entrevistados que possa ser útil dentro de uma organização, ou mesmo, um instrumento para acumular dados para pesquisa, não deve ser conduzida como um instrumento de investigação ou de atuação sobre o psicológico do entrevistado. Ela é um diálogo entre duas pessoas, um diálogo que é sério e tem um propósito. Sabemos que o principal capital das empresas hoje é o humano, uma vez que a contratação de bons profissionais tem sido uma das principais estratégias de uma organização bem sucedida, afinal é na contratação que se deve avaliar o que o candidato tem de melhor e o que ele pode agregar com seu conhecimento dentro da organização e o cargo em aberto. Por isso, a entrevista é fundamental para se agregar a organização o que ela tem de necessidade.

Palavras-chaves: Recrutamento. Seleção. Técnica. Entrevista.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o recrutamento e seleção são fatores de extrema importância para as empresas, podendo influenciar nos resultados, dentro das organizações, tanto positiva quanto negativamente, dependendo dos talentos que estão sendo recrutados e selecionados. Com isso, Chiavenato (2009, p.154) afirma que “o recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma sequência de três fases, a saber: o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado de recursos humanos pode oferecer, e quais as técnicas de recrutamento a aplicar”.

Por outro lado, Milkovich e Boudreau (2010, p.162), dizem que “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. Uma empresa divulga a existência de uma vaga a ser preenchida por meio das fontes de recrutamento, aparecendo um grupo de pessoas interessadas e estas podem ser futuramente contratadas.

Para obter satisfação na contratação, é necessário utilizar alguns métodos em recrutamento e seleção. Chiavenato (2009, p. 160) confirma lembrando que:

O mercado de recursos humanos apresenta fontes de RH diversificadas que devem ser diagnosticadas e localizadas pela empresa, que passa a influenciá-las, através de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, visando atrair candidatos para atender às suas necessidades.

Nota-se pela argumentação do autor que o problema básico do recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes supridoras de Recursos Humanos no mercado, que lhe interessem especialmente, para nelas concentrar seus esforços de recrutamento. Nem sempre se encontram, no mercado de recursos humanos, as fontes capazes de selecionar candidatos para a função correspondente à vaga existente.

2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Quando a organização tem a necessidade suprir uma determinada vaga o departamento de RH inicia o recrutamento, pois deve abster-se desta prática obrigatoriamente para que, assim, os candidatos sejam atraídos para o processo acontecer e alimentar os processos seguintes, ou seja, não tem como preencher uma vaga sem o recrutamento.

Chiavenato (2009, p. 154) define recrutamento externo como:

Um conjunto de técnicas e procedimento que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através da qual a organização divulga e oferece ao mercado de Recursos Humano oportunidade de emprego que pretende preencher.

Se muitos candidatos forem atraídos pelo recrutamento significa que o processo está sendo eficaz, pois os demais processos dependem deste resultado. Entende-se então que o recrutamento é uma forma de localizar candidatos (qualificados e com potencial) para vaga em aberto na empresa, pois o principal desafio é agregar valor à organização.

Em função disso, o recrutamento é um processo de extrema importância na fase inicial para o preenchimento da vaga e é formado por um conjunto de procedimento com finalidade de atrair candidatos para o cargo dentro da organização.

Partindo da ideia de que o recrutamento é o responsável por atrair candidatos interessados a concorrer à vaga oferecida pela organização, ele tem formas diferentes de acontecer, não ficando assim “amarrado” a uma única opção de recrutar, pois o que interessa é auxiliar no suprimento da necessidade da empresa. Para isso, o departamento de RH pode fazer uso do recrutamento externo, interno ou os dois juntos.

3 RECRUTAMENTO INTERNO

Segundo França (2011 p.31), “o recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga”. Sendo assim, entendemos, com o auxílio da autora, que quando a organização utiliza seus próprios recursos, ou seja, ela não busca recorrer ao mercado externo, e sim nos seus próprios recursos humanos, ela opta por fazer o recrutamento interno.

O recrutamento interno é uma averiguação dos recursos humanos que a organização já possui. Uma das causas que faz originar a necessidade de recrutar internamente é a promoção.

Quando internamente não se consegue suprir a vaga aberta, a opção que se tem é o recrutamento externo. Assim o recrutamento externo é feito sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis no mercado ou em outras organizações, pois quando o recrutador não consegue ter êxito no recrutamento interno, o passo a seguir é expor a vaga à atração do público externo.

Contudo este tipo de recrutamento é dispendioso, pois é necessário divulgar essa vaga e, segundo FRANÇA (2011),

Em geral, os custos diretos do recrutamento externo são maiores que os do recrutamento interno; porém apesar de possuir custos diretos menores, o recrutamento interno possui custos indiretos referentes ao remanejamento de cargos e do processo seletivo em si (FRANÇA, 2011 p. 33 e 34).

Devido às exigências de um mundo tão acelerado, as empresas nunca utilizam somente um tipo de recrutamento, tendo em vista que isso seria fatal, pois a empresa poderia estar assumindo o fracasso, uma vez que os resultados esperados por seus clientes não aconteceriam. Assim sendo, a empresa deve aproveitar o recrutamento em todas as formas de busca.

Para um recrutamento consistente é importante, na divulgação da vaga, que a descrição do cargo seja exposto, pois assim potencializa o recrutamento, pois Chiavenato (2009, p. 207) cita que: “o desenho do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais de seu ocupante”.

4 RECRUTAMENTO MISTO

O recrutamento misto é a consequência de um recrutamento interno e externo. Isso quer dizer que, no recrutamento misto, podem ser realizadas as duas formas de contratação, tanto externa quanto interna. Sendo assim, o recrutamento misto aborda tanto fontes interna quanto externas na tentativa de suprir a vaga em aberto.

Para Chiavenato (2009, p.168) o recrutamento misto pode ser utilizado em três alternativas de sistema:

- a- Inicialmente, o recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado no curto prazo e precisa importá-lo do ambiente externo.

- b- Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo. Caso não apresente resultados desejáveis a empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo à altura, parte para o recrutamento externo.
- c- Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente, é o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente, seja por meio de *input* ou mediante transformação de recursos humanos.

Ainda sobre o recrutamento misto, Chiavenato (2009, p. 167) diz que “na prática, as empresas nunca praticam apenas um recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Ambos se complementam e se completam”.

Entende-se então que, segundo o autor, uma empresa nunca faz apenas um recrutamento interno ou externo, surgindo aí o recrutamento misto, pois ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição precisa ser substituído em sua posição atual. Se for substituído por outro colaborador (interno), o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. De acordo com toda a bibliografia consultada, notou-se que o recrutamento misto é uma solução mediadora para o suprimento de uma vaga em aberto.

A Seleção vem logo após o recrutamento, nos processos de agregar pessoas à organização, “sendo uma atividade de escolha, de opção e decisão, de filtragem de entrada, de classificação tornando-se restrita” (CHIAVENATO, 2009, p.172).

5 SELEÇÃO

Entende-se que, depois do recrutamento, vem à seleção, que é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção, considerando as atuais necessidades desta organização. “A seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados” (FRANÇA, 2011, p.34).

Santos (1973 *apud* FRANÇA, 2011, p. 34) define a seleção como:

Um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas a determinada ocupação ou esquema operacional. Nem sempre significa escolher os candidatos que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados. É, em princípio, a escolha dos candidatos com maior afinidade das suas expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento, para os quais mais convém determinado plano de ação.

No processo de seleção, as informações sobre o cargo a ser preenchido são de extrema importância, pois a escolha de técnicas de seleção para conhecer e escolher os candidatos adequados ou a utilização de várias técnicas existentes pode diminuir o erro na escolha dos candidatos. “As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais dos candidatos através de amostra de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade” (CHIAVENATO, 2009, p.178).

6 ENTREVISTA NA SELEÇÃO

Dentre as técnicas de seleção, a entrevista é considerada a mais importante. Ela deve ser feita por um profissional com ampla experiência, para conduzir a entrevista de maneira tranquila e para passar segurança e tranquilidade ao entrevistado. Através dela, podemos conseguir maiores quantidades de dados do candidato.

Para Chiavenato (2009, p.183), “a entrevista envolve necessariamente duas pessoas que iniciam um processo de relacionamento interpessoal com intensa interação e dinamismo”. Podemos entender que, segundo o autor, a entrevista é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que se interagem. De um lado, entrevistador ou entrevistadores e, do outro, entrevistado ou entrevistados.

Atualmente as organizações procuram ser assertivas nas suas contratações, pois entende-se haver um trabalho paralisado e, quanto mais tempo demorar o recrutamento, mais se gastará com o recrutamento externo. Por isso o profissional de RH deve saber fazer e conduzir a entrevista. Para obter uma boa entrevista, é importante, portanto, pesquisar os aspectos profissionais e pessoais do candidato,

tanto em experiência passadas quanto as expectativas que ele tem para a vida futura. Outro tipo de entrevista que pode ser feita é com relação à utilização do currículo do candidato, para buscar informações não contidas nele. Os candidatos recrutados passam por uma triagem para analisar se apresenta as qualificações e requisitos anunciados pelas técnicas de recrutamento, por isso é necessário aprofundar-se no momento da entrevista. França (2011) cita que:

A entrevista pode aprofundar-se nas pesquisas sobre os dados do candidato. Ela deve ser realizada tendo-se questões semi-estruturadas que devem ser apresentadas no decorrer do diálogo entre entrevistador e entrevistado. Devem-se permitir a espontaneidade e o momento da exposição do candidato. Quanto menos tensão for gerada e maior confiança conquistada por ambos, melhor será a qualidade do diálogo. Portanto, o entrevistador deve estar extremamente preparado, garantindo uma boa entrevista – de onde ele possa extrair “o melhor” dos candidatos (mais informações a respeito de cada um deles) (FRANÇA, 2011 p. 40).

No momento da entrevista, o entrevistador deve entender que o momento do processo de preenchimento da vaga aberta está para se concretizar, por isso todo o cuidado é necessário, pois a entrevista é resultado do recrutamento e seleção; porém, se no momento da entrevista algo falhar, uma contratação errada pode acontecer, e isso é prejuízo para a organização e uma prova de que todo o processo falhou.

Quando uma organização precisa de um colaborador conforme suas exigências, o entrevistador não pode cometer absurdo ou constrangimentos no momento de sua entrevista. Organizações que desejam colaboradores que construam algo dentro dela, precisam começar a construir este colaborador já na entrevista, através da facilitação do fornecimento de informações que possam fazer deste colaborador um padrão de desempenho, pois há um resultado esperado por ambos os lados, tanto para o futuro colaborador quanto para a organização.

A maneira eficiente de entrevistar uma pessoa consiste basicamente em um planejamento correto e racional. Fazer as perguntas certas, de maneira correta para o candidato capacitado para a empresa contratante. Assim evita-se um processo longo para a contratação e custos à empresa.

Para tanto, o entrevistador deve ter preparo e um planejamento, uma estrutura para seguir, para que não se perca no momento da entrevista, pois o candidato notará se o entrevistador estiver despreparado. Por isso, segundo Weiss (1992 *apud* FRANÇA, 2011, p. 40), “a entrevista de seguir quatro estágios”:

- 1º Abertura: é o momento de aquecimento, no qual o entrevistador se apresenta e expõe a proposta da entrevista e como será conduzida.
- 2º Pesquisa: tem como objetivo obter do candidato às informações necessárias para a avaliação do seu perfil pessoal e profissional.
- 3º Troca: deixar o candidato fazer as perguntas que revelem seus interesses, valores, atitudes e preocupações. Normalmente, são perguntas relacionadas ao cargo, às condições de trabalho e à empresa.
- 4º Fechamento: dar um breve *feedback* da entrevista e informar as etapas futuras do processo seletivo.

Esses são apenas alguns exemplos trazidos pela autora de como conduzir uma entrevista. Porém outros métodos podem ser utilizados, logicamente será de acordo com as características da empresa e do cargo. É importante lembrar que a entrevista-pesquisa sobre dados intrínsecos dos candidatos e a ética devem estar presente acima de tudo; afinal a pessoa está procurando um emprego e depara com uma série de questionamentos que fogem ao profissional e pessoal no sentido necessário, pode causar um clima ruim no momento. Citado por França (2011, p.47), “não ser contratado após um processo seletivo pode levar o candidato a questionar sobre as suas capacidades e habilidades e ferir sua auto-estima”. Por isso, a entrevista, por ser tão importante, deve ser bem conduzida também eticamente, a ética profissional é um requisito obrigatório ao entrevistador.

Ao finalizar o processo e com os dados obtidos durante a entrevista, o selecionador pode tentar fazer a seleção final. Caso precise de mais evidências, poderá programar uma segunda entrevista, testes ou outras fontes. Ao comunicar aos candidatos que ele foram reprovados, é sempre bom retratar as coisas de maneira positiva, de modo que eles não tenham uma impressão negativa da empresa. Se eles ficarem curiosos em saber por que não foram escolhidos, deve-se dar um retorno construtivo que possa ajudá-los em tentativas futuras.

É também necessário deixar claro que sua decisão foi tomada através da análise dos resultados apresentados durante o processo de seleção. “Por isso, os resultados devem ser comunicados, os critérios, divulgados previamente e a posição geral da empresa deve ser esclarecida” (FRANÇA, 2011, p. 47).

O desempenho do gestor advém também da sua equipe. Logo, formar uma equipe de valor é tarefa das mais estratégicas para ele. E a entrevista é um momento crítico da formação dessa equipe. Deve ser valorizado (XAVIER 2006, p. 36).

Após executar o processo de recrutamento e seleção, e supondo que a entrevista obteve resultado positivo, vem à admissão, que é a entrada do colaborador na empresa, ou seja, o candidato escolhido integrará o quadro de funcionários; entendendo, assim, que este tem as devidas condições de ocupar a vaga. Como confirma Xavier (2006, p.39), “negociações encerradas é hora da admissão, que deve ser gerenciada com eficiência também. É no processo de admissão que se estabelecem as bases do contrato psicológico entre empresa e futuro colaborador e entre este e o chefe”.

7 UM EXEMPLO: O MAU RECRUTAMENTO – VISÃO DO CANDIDATO

“Estava no 4º ano de Administração de uma universidade pública quando decidi procurar um estágio numa empresa. Queria conhecer melhor o mundo empresarial, trabalhando em grandes organizações. Inscrevi-me em muitos processos seletivos, mas um processo seletivo me frustrou muito. Fiz a inscrição, a triagem de currículos e a prova de conhecimentos gerais pela Internet. Os selecionados foram submetidos a uma prova presencial de inglês e português, e, devido ao grande número de candidatos, os conhecimentos exigidos foram além dos básicos necessários à vaga. A próxima etapa foi a dinâmica de grupo. Cansativa, a dinâmica durou quatro horas e as atividades eram confusas e monótonas. Apesar da péssima impressão com que saí da dinâmica, fui selecionada para a próxima fase, e demoraram cerca de três semanas para retornar marcando a data.

Retornaram: ‘A entrevista será amanhã as 09h’. Após três semanas esperando, ligam para marcar para amanhã. Após a entrevista, mais três semanas para saber o resultado. Fui aprovada, e mais uma vez ligaram para avisar sobre a próxima etapa, um dia antes. Era um estudo de caso, que foi bastante produtivo e interessante. No dia seguinte, recebi a mensagem de aprovada. Agora faltava apenas a entrevista final, e seriam cinco ou seis candidatos para quatro vagas. Isso ocorreu no fim do ano, e combinamos de fazer minha entrevista em janeiro. Janeiro chegou e nada da empresa retornar. Decidi mais uma vez ligar para a consultora interna responsável pelo processo. Quando atendiam, as respostas eram vagas, mas sempre avisavam que logo ligariam para marcar a entrevista. Por fim a consultora me ligou informando que teria que passar novamente pela dinâmica de grupo. Participei da dinâmica e, logicamente, não fui aprovada desta vez. ‘Agradecemos o interesse, mas você não tem o perfil’, foi o que disseram. Expliquei toda a minha situação, mas a responsável não deu importância a todas as etapas de que havia participado e ouvi apenas: ‘as regras mudaram e o perfil do candidato também’. É, bem que dizem que as empresas mudam rápido! Afinal de contas que perfil é esse que muda a cada mês? E pior, deve ter acontecido isso com outros candidatos também”.

Fonte: França (2011, p. 47 e 48 - o autor preferiu não se identificar).

8 CONCLUSÃO

Finaliza-se entendendo que, para desenvolver um processo de recrutamento e seleção eficiente, necessita-se ter um bom roteiro de entrevista, previamente montado, uma clara e objetiva apresentação das variáveis de cada candidato baseados na necessidade da organização, utilizando o tempo para entrevistas de uma forma adequada e não apressando o candidato em suas explicações. Com a entrevista, consegue-se ter as informações necessárias para essa avaliação, sendo ela primordial no processo de seleção, uma vez que se consegue fazer uma leitura global da pessoa e das informações extras curriculares que determinam se o candidato tem condições de ocupar o cargo.

Obtendo-se um processo de entrevista claro e objetivo, não só na forma de realização, mas também nas formas de apresentação das informações do candidato à empresa contratante, ficam evidentes um bom processo de seleção. Isso garante benefícios à empresa contratante, pois se torna um facilitador para a escolha do candidato correto e ocasiona uma rapidez na contratação de funcionários competentes.

Se a contratação fosse feita somente através de currículo, ou então por se relacionar bem com o candidato, não seria possível saber se a pessoa se adaptaria a empresa ou se a empresa se adaptaria a este profissional, e também se teria a postura, a conduta e as experiências que a empresa necessita.

Enfim, o processo de recrutar e selecionar é uma atividade dinâmica por estar diretamente ligada aos processos de aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas que de alguma forma estarão inseridas nas organizações. A entrevista é importante, do nível operacional ao estratégico, pois só com uma triagem bem aplicada é que se terá uma boa qualidade de trabalho e um ambiente satisfatório que irá refletir em um desempenho eficaz.

9 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Elsevier, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas, na prática**: os desafios e as soluções. São Paulo: Ed. Gente, 2006.